FACTSHEET

BUSINESS MANAGEMENT

ORDER NO. 03-051

JUNE 2003

AGDEX 811

Ontario Ministry of Agriculture and Food

EVALUATING THE FEASIBILITY OF BUSINESS OPPORTUNITIES

W.J. (Bill) Baxter

(Replaces OMAF Factsheet *Evaluating the Feasibility of Business Opportunities*, Order No. 95-023)

Feasibility Analysis is a tool business owners can use to **evaluate a proposed change** in a business. This change may involve developing a new product, improving an existing product, changing marketing strategy or expanding or contracting the business.

One dictionary defines *feasibility* as "capability of being used or dealt with successfully". It is that word — *successfully* — that gives feasibility analysis its real value as a *planning* and *risk management* tool. In business terms, success is usually defined as some measure of profit or increased value. An entrepreneur may have other goals, such as expanding the business to allow a family member to join the firm. Even in that scenario, the expansion must provide sufficient extra income to compensate for the additional cost. If the feasibility analysis indicates that the goal may not be met, the entrepreneur can abandon the idea before investing heavily in the expansion. In other words, the feasibility analysis provides a means whereby the entrepreneur can justify, to him or her and others, why he or she will *proceed with* or *abandon* a business proposal.

A change in business always involves some degree of risk. The chance that an investment may be made and that sufficient added income **may not** materialize can leave an entrepreneur unable to meet payments, or unable to reach the goals that were originally set out for the business. A thorough feasibility analysis identifies the factors that contribute to the risk, the probability that these factors will happen and the effect they will have on the proposed business opportunity and on the entrepreneur. This analysis allows the entrepreneur to develop an advance plan to mitigate the risk factors and to establish appropriate contingencies, such as insurance or alternate markets.

THE FEASIBILITY ANALYSIS MINDSET

A feasibility analysis is conducted in several stages. The more complex the business proposal, the more stages of analysis are needed. At the end of each stage, the business planner is required to do two things:

- *set criteria* by which the project will or will not proceed to the next planning phase
- *make a decision* to proceed to the next stage or to abandon the idea at this point.[1]

These criteria will depend on the goals set down at the beginning. For example: if the entrepreneur sets a **goal** for this venture to increase profit by $50,000 per year, the **criteria** may be that profit must increase by at least $25,000, or it is not worth proceeding. The market assessment then shows the business is unlikely to net more than $10,000 extra from added sales. So, the entrepreneur decides to abandon the project, looking for a different opportunity.

SETTING GOALS

Often, a single goal is set against which the performance expectations of a new enterprise may be measured. At times, a long-term goal and 1 or 2 shorter-term goals by which start-up performance may be measured are set. These goals should conform to the S.M.A.R.T. model, (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely) as the decision to proceed or abandon will be based on the ability of the proposed enterprise to actually reach these goals.

[1] Some of the information in this Factsheet is based on principles outlined in the Stage-Gate® process. See Robert G. Cooper, *Winning at New Products, Third Edition*, Perseus Publishing, Cambridge MA, 2001. Stage-Gate TM is a registered trademark of RG Cooper and Associates Consultants Inc., Oakville ON.

The ability to remain **objective** is imperative in the setting of goals and throughout the feasibility study. Every step in the process is designed to move the entrepreneur closer to a goal. It is important the goal be clear and remains static and that the entrepreneur is able to clearly define whether an activity will meet the objective.

In a feasibility analysis, it is necessary to have 2 sets of goals. The first set defines what the business is expected to achieve in a given time period. But if the analysis shows it may not reach that goal, at what point does the entrepreneur decide to abandon the plan? A second goal defines the *minimum acceptable criteria* that must exist in order to proceed with the project.

For example, the entrepreneur may decide a new enterprise should gross $50,000 in its first year of production, $125,000 in year 2 and $200,000 in year 3. At these rates of return, it would be expected to lose $50,000 in year 1, break even in year 2 and net $50,000 in year 3.

These *financial goals* would be reached if the venture could sell 10,000, 25,000 and 50,000 widgets at $5 each respectively in the first 3 years of operation. These are the *production goals* for the enterprise.

The above goals are specific, measurable and timely. The study will reveal whether they are realistic and achievable.

ESTABLISHING CRITERIA

The last activity in each stage of analysis is to set the *criteria* against which the results of the analysis will be judged. These criteria are based on the goals that the entrepreneur has set for the project. This allows the entrepreneur to decide whether to *proceed* to examine the idea further or to *abandon* the idea altogether.

In the example above, the entrepreneur may decide that returns of $25,000 in year 1, $75,000 in year 2 and break even at $150,000 in year 3 is tolerable. These are the minimum acceptable criteria against which the enterprise is evaluated. If the planning process fails to justify these results, the entrepreneur will abandon the project. Minimum marketing criteria would be any combination of sales volume and price that would result in a lower gross income.

At this point, the entrepreneur should *re-examine* the methods that were used to obtain the results.

Here are some sample questions to ask in assessing the results.

- Was the technique used appropriate for getting accurate results?
- Did the people surveyed accurately represent the customer base?
- Do these cost figures represent accurately the cost of production and distribution?

Decision to "Proceed" or "Abandon"

By establishing "minimum acceptable" criteria in each stage, the entrepreneur has made the decision-making activity easier. Either the project meets the minimum criteria or it does not. If it does not, the decision to abandon the project is made. If the project meets or exceeds the criteria, the entrepreneur will proceed to analyze the next stage.

This is where the ability to remain focused and objective reaches its peak of importance. If a "maybe" enters the decision, the goal or the information is not defined well enough. It may be necessary at this point to re-define the goals and start over or to do the activity more thoroughly.

STAGES OF EVALUATION

Feasibility Analysis is a practical process. It forces the entrepreneur to examine the real circumstances that the venture is likely to encounter. This is where the entrepreneur's understanding of business management is challenged. The more thoroughly he or she can examine the various business factors, the more reliable will be the conclusions of the feasibility study.

TABLE 1. Stages of Feasibility Analysis

1.	Examine the Idea
2.	Examine the Management Capabilities of the entrepreneur
3.	Examine the Technical Capabilities of the organization
4.	Examine the Marketing Potential for the product or service
5.	Examine the Cost and Financing needs

These stages are the same as the components of the business plan, so the information gathered during the feasibility study can be transferred directly to the business plan, resulting in a more effective and accurate business plan.

FEASIBILITY PROCESS

The flow chart on the next page illustrates a process for conducting a feasibility analysis. It can be altered according to the complexity of the project and the amount of risk involved, but the process is adaptable to any business development situation.

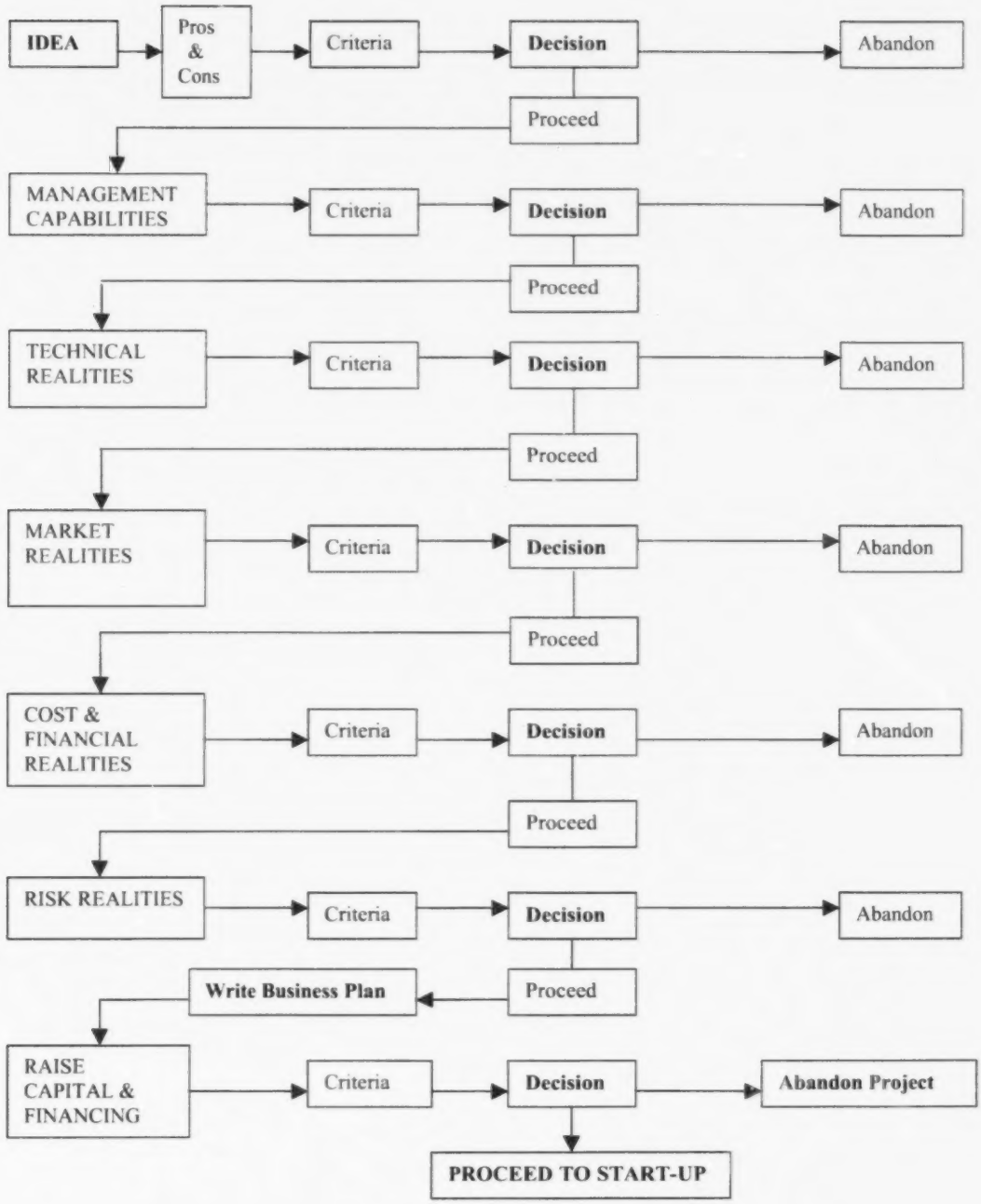

FIGURE 1. Feasibility Process Flow Chart

The Idea
Every idea has some merit and some drawbacks. At this stage, the entrepreneur will concentrate mostly on the obvious benefits and limitations.

- Does the idea appear to meet my goals?
- What factors could prevent it from being successful?
- Are my family and I prepared to make the sacrifices necessary to make this project work?

It is difficult to remain totally objective through this stage. A healthy level of skepticism is required to allow the entrepreneur to discover the warning signs and pitfalls that lie in wait to sabotage any good idea.

Criteria considerations:

- Are the benefits from this idea sufficient to justify the cost as measured in terms of finance, personal stress and family sacrifice?
- What is the minimum ratio of benefits to cost that I am willing to tolerate?

Management Capabilities
Management experts agree that the most important factor for success by far in any business is the management team that makes the decisions, yet it is the factor most often overlooked in determining the feasibility of a venture. The entrepreneur can take the opportunity at the beginning of a feasibility study to answer 4 questions about him or herself:

What management skills do I lack in order to have effective control over this enterprise?

Am I able to acquire or hire these skills?

What effect will my involvement in this project have on my family and my other enterprises?

Will this new enterprise produce the lifestyle that I want for my family and myself?

There are several *entrepreneurial skills evaluation* exercises available on the marketplace. Western Economic Diversification Canada has an on-line quiz called, "Am I an Entrepreneur" at: *www.wd.gc.ca/apps/amianent.nsf.*

Criteria considerations:

- What specific skills do I need to develop or hire?
- At what point does the lack of available skills become an obstacle?
- On a scale of ten, how much support do I have from my family for pursuing this opportunity.

Technical Realities
An assessment of the idea must consider the question, "Can it be done?" This question must be answered considering whether the entrepreneur and the organization have the capability of producing the product and taking it to the marketplace. Specific questions might include:

- Do we have access to the required raw materials
- What technology, equipment and processes are required?
- Do we understand the required technology, equipment and processes?
- Does it appear that the production system is workable and affordable?

Criteria considerations:

- How much time can I devote to this project at the expense of my other enterprises?
- How much change am I prepared to make to accommodate this project?
- At what point do I decide it is not worth the effort?

Market Realities
The success of any venture depends on the ability to get the right product into the right marketplace at the right time and the right price. The marketing world is littered with failed products that could have been successful if the formula for success had been different. Effective market research is the most important activity that an entrepreneur can undertake to reduce risk.

Key areas to research

- ***Features and benefits*** of the product or service
- ***Target market*** (Who is most likely to buy?)
- ***Distribution options*** (Best way to reach the target buyers)
- ***Market demand*** (How many possible buyers, what volume and price?)
- ***Competition*** (What products and companies compete?)
- ***Trends*** (What is the expected life of the product?)
- ***Expected Price*** (Highest, lowest and most often prices)
- ***Expected Sales*** (Volume and market conditions)

It is important to understand that the customers rule the marketplace. They alone determine whether the product will sell in sufficient numbers and price to be viable. Market research can reveal the probability of product success.

Criteria Considerations:

- What are the minimum values on sales volume and price needed to be viable?
- Is the potential for growth in sales adequate?
- Is this product the best option available to me?

Cost and Financial Realities

As each of the previous analyses has been conducted, the *anticipated costs* and *expected returns* have been transferred to a ledger. From this ledger 3 statements can be generated:

- Pro Forma (Projected) Income and Expense Statement
- Cash Flow Statement
- Opening Balance Sheet

These statements are essential to creating a solid business case to justify the proposed venture.

In the original goals, return on investment (ROI) might have been stated. It is possible to calculate a projected ROI.

The entrepreneur is seeking answers to the following questions:

- Does the profit level meet or exceed my goals?
- Is the cost of establishment within my range of financial options?
- Will this proposal provide sufficient return on investment?
- How will this investment affect my net worth?

Criteria considerations

- Is the cost of sales acceptable relative to the product price?
- Does the venture meet or exceed the profit goals?
- Does the expected return meet or exceed the *minimum acceptable* level?
- Is there a better way to reach my financial goals?

Risk Realities

Investments are made in the expectation of a return to the investor. In general, the greater the return expected, the more willing the investor will be to invest. People vary in their *ability* and their *willingness* to take risks. The ability varies with the extent of the cost and the wealth or asset value of the investor. The willingness varies with the amount of those assets that the investor is willing to place at risk. These risks may be financial or social. In either case, they can have a significant effect on the entrepreneur and his or her family.

Managing risk is a function of controlling the factors that contribute to possible losses against the investment. Feasibility Analysis is a risk-management tool, because it helps the entrepreneur identify the risk factors involved in the project. Other risk management tools are those practices that contribute to consistent quality and safety of the product being sold or that contribute to a low unit cost of production.

The feasibility analyst might ask the following questions:

- What can go wrong with this project?
- Is there a way to prevent any of these from happening?
- What is the probability that any of these will factors go wrong?
- What is the probability that two or more of these will go wrong?
- What will be the effect on the project and the family if they do?
- Can the effect of these risks be reduced through insurance and at what cost?
- How able and willing is the entrepreneur to assume these risks?

Risk control is the utilization of systems that *minimize the effect* of a negative occurrence.

- *Quality Control and Safety programs*
  Reduce the risk of injury or harm to customers
- *Production Efficiencies*
  Competitive advantage through low cost of production

- *Thorough Market Research*
  Improved chance of marketplace success

- *Accurate Cost Estimates*
  Improve the accuracy of estimating profit and return

General insurance agents carry **insurance programs** covering many kinds of business risks. These come at a significant cost to the business, so if more factors can be controlled through management and production, the cost of production will be lower. OMAF Factsheet 00-041, *Farm Business Insurance*, contains an extensive list of kinds of insurance available to Ontario farmers.

Criteria Considerations:

- Do the risks involved in this venture exceed the benefits that I hope to gain?
- What specific risks do I need to avoid or control?
- Is the cost of risk abatement through prevention and insurance affordable?
- What is the maximum amount of risk that my family and I are willing to take?

WRITING THE BUSINESS PLAN

The information that has been collected to this stage is sufficient to allow the entrepreneur to write a complete business plan. Business plan forms and electronic business plans are available wherever business books and software are sold. These may come in a variety of different formats, but all require essentially the same information. A straightforward business plan outline is suggested in OMAF Factsheet 99-011, *Preparing Business Plans*.

FINANCING THE NEW ENTERPRISE

The business plan is a key tool for obtaining financing for a new business venture, but it is not a guarantee a financial institution will lend the necessary money to finance the capital and operating costs of the enterprise. The information acquired during the feasibility study will make the business plan more attractive to investors and lending institutions.

There will be one more "proceed or abandon" decision to be made at this stage. If several financing sources reject the business plan, the entrepreneur must re-examine the business case, and decide whether to proceed with the proposal. One option is to review all sections of the feasibility analysis and determine whether improvements can be made. Another is to reject the idea completely and begin to look for a better idea.

Criteria Considerations

- How much funding do I need to operate the enterprise *effectively*?
- Do I need to improve the business case and keep trying?
- Does this proposal put too much at risk for my family and me?

SUMMARY

Feasibility Analysis can be conducted on any business proposal, from growing a new variety of sweet corn to the building of a processing plant. The amount that is at risk determines the intensity and the thoroughness with which it is conducted. The quality of the information and analysis determines the accuracy of the resulting business case.

RECOMMENDED READING

Robert G. Cooper, *Winning at New Products* (Third Edition), Product Development Institute Inc., *www.prod-dev.com*

Assessing Market Potential for Value-Added Products ISBN 1-894148-62-2. Canadian Farm Business Management Council, Ottawa. *www.farmcentre.com/english/products/*

This Factsheet was written by **Bill Baxter**, Feasibility Analysis Program Lead, OMAF, Guelph.

104-01083/

FOR YOUR NOTES

FOR YOUR NOTES

Agricultural Information Contact Centre
1-877-424-1300
ag.info@omaf.gov.on.ca

www.omaf.gov.on.ca

POD
ISSN 1198-712X
Également disponible en français
(commande n° 02-052)

Ontario

FICHE TECHNIQUE

GESTION DE L'ENTREPRISE

COMMANDE N° 03-052

JUIN 2003

AGDEX 811

Ontario Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

COMMENT ÉVALUER LA FAISABILITÉ D'UN PROJET D'ENTREPRISE

W.J. (Bill) Baxter

(En remplacement de la fiche technique du MAAO *Comment étudier la faisabilité d'un projet d'entreprise*, commande nº 95-024)

L'analyse de faisabilité est un outil permettant au propriétaire d'une entreprise d'évaluer un changement proposé. Il peut s'agir d'élaborer un nouveau produit, d'améliorer un produit existant, de modifier une stratégie de commercialisation, de prendre de l'expansion ou de conclure des ententes.

Le dictionnaire définit la *faisabilité* comme la « capacité d'utiliser ou de traiter avec réussite ». Le mot *réussite* donne ici tout son sens à l'analyse de faisabilité, comme outil de *planification* et de *gestion des risques*. Dans une entreprise, la réussite se définit généralement en termes de valeur ou de profit accru. Un entrepreneur peut avoir d'autres objectifs, vouloir agrandir son entreprise pour permettre à un membre de la famille de s'y joindre. Dans ce cas, l'expansion doit fournir un revenu supplémentaire suffisant pour compenser les coûts additionnels. Si l'analyse de faisabilité indique que l'on ne pourra pas atteindre l'objectif, l'entrepreneur peut abandonner l'idée avant d'avoir lourdement investi dans l'expansion projetée. En d'autres mots, l'analyse de faisabilité permet à l'entrepreneur de justifier, à ses yeux et à ceux des autres, pourquoi il *ira de l'avant* avec un projet d'entreprise ou pourquoi il l'*abandonnera*.

Dans une entreprise, le changement comporte toujours une part de risque. Un entrepreneur peut investir et si des revenus supplémentaires suffisants ne se matérialisent pas, il ne sera pas en mesure de faire face à ses obligations financières, ou encore il ne pourra atteindre les buts prévus à l'origine pour l'entreprise. Une analyse de faisabilité approfondie évalue les facteurs qui contribuent au risque, la probabilité qu'ils se matérialisent et l'incidence qu'ils auront sur le projet d'entreprise et l'entrepreneur. Cette analyse permet à ce dernier d'élaborer un plan préliminaire pour atténuer les facteurs de risque et prévoir des mesures de protection adéquates, assurances ou marchés d'appoint par exemple.

ÉTAT D'ESPRIT PRÉVALANT À L'ANALYSE DE FAISABILITÉ

L'analyse de faisabilité comporte plusieurs étapes. Plus le projet est complexe, plus les étapes de l'analyse sont nombreuses. À la fin de chacune, le planificateur doit :

- *établir des critères* qui permettent de déterminer si l'on veut ou non aller de l'avant et passer à la prochaine étape de planification;
- *prendre la décision* de passer à la prochaine étape ou alors d'abandonner l'idée à cette étape.[1]

Ces critères dépendent des objectifs fixés au début. Par exemple, si l'entrepreneur a prévu que ce projet engendrerait une hausse des profits de 50 000 $ par année, on aura comme critère qu'il faut une hausse des profits d'au moins 25 000 $ sinon on abandonne. Si l'analyse du marché ne montre qu'une augmentation de 10 000 $ provenant des ventes supplémentaires, l'entrepreneur décidera d'abandonner le projet et cherchera une autre avenue.

ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS

Il n'y a souvent qu'un seul objectif auquel comparer le rendement prévu d'un nouveau projet. Parfois, on a un objectif à long terme et un ou deux à plus court terme auxquels mesurer le rendement d'un projet au démarrage. On fixe les objectifs au moyen du modèle S.M.A.R.T. (de l'abréviation anglaise Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely). Donc, les objectifs doivent être

[1] Une partie des renseignements de la présente fiche technique est tirée des principes établis dans le procédé Stage-Gate®. Se référer à Robert G. Cooper, *Winning at New Products, Third Edition*, Perseus Publishing, Cambridge MA, 2001. Stage-Gate[MC] est une marque de commerce de RG Cooper and Associates Consultants Inc., Oakville, Ontario.

spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et cela en temps opportun, car on décide d'aller de l'avant avec le projet ou de l'abandonner en évaluant la capacité du projet de donner des résultats et d'atteindre ces objectifs.

L'**objectivité** est primordiale au moment où l'on fixe les objectifs et tout au long de l'étude de faisabilité. Le processus permet à l'entrepreneur de se rapprocher chaque fois d'un objectif. Il importe que l'objectif soit clair et reste le même et que l'entrepreneur soit capable d'évaluer clairement si une activité y contribue.

Dans une analyse de faisabilité, il faut deux ensembles d'objectifs. Le premier ensemble définit ce que l'on souhaite voir l'entreprise atteindre dans un délai donné. Si l'analyse indique que l'entreprise n'atteindra peut-être pas cet objectif, à quel moment l'entrepreneur peut-il décider d'abandonner le projet? Le deuxième ensemble définit les *critères minimaux acceptables* qui doivent exister en vue d'aller de l'avant avec le projet.

Par exemple, l'entrepreneur peut décider qu'une nouvelle entreprise doit montrer un bénéfice brut de 50 000 $ la première année de production, de 125 000 $ la deuxième et de 200 000 $ la troisième année. Avec de tels taux de rendement, on prévoit une perte de 50 000 $ la première année, l'atteinte du seuil de rentabilité la deuxième et un bénéfice net de 50 000 $ la troisième année.

Ces *objectifs financiers* ne seront atteints que si l'entreprise peut vendre 10 000, 25 000 et 50 000 accessoires au prix de 5 $ chacun chaque année respectivement, les trois premières années d'exploitation. Ce sont les *objectifs de production* de l'entreprise.

Ces objectifs sont spécifiques, mesurables et ils doivent être atteints en temps opportun. L'analyse permettra de déterminer s'ils sont réalistes et atteignables.

COMMENT ÉTABLIR LES CRITÈRES

La dernière activité de chaque étape consiste à définir les *critères* auxquels on pourra comparer les résultats de l'analyse. Ces critères sont basés sur les objectifs fixés par l'entrepreneur. Ce dernier peut alors décider d'*aller de l'avant* et de poursuivre la même idée ou de l'*abandonner* complètement.

Dans l'exemple précédent, l'entrepreneur peut décider qu'un rendement de 25 000 $ la première année, de 75 000 $ la deuxième et l'atteinte du seuil de rentabilité la troisième année à 150 000 $ est acceptable. Il s'agit des critères minimaux acceptables auxquels le rendement de l'entreprise est comparé. Si le processus de planification ne permet pas d'atteindre ces résultats, l'entrepreneur abandonne le projet. Les critères minimaux de commercialisation sont constitués de toute combinaison de volumes de vente et de prix qui résulterait en un revenu brut à la baisse.

À ce moment, l'entrepreneur doit *réexaminer* les méthodes utilisées pour atteindre les résultats.

Voici quelques exemples de questions à se poser dans l'analyse des résultats.

- A-t-on utilisé la technique adéquate pour obtenir des résultats exacts?
- Les personnes interrogées sont-elles vraiment représentatives de la majorité des clients?
- Ces chiffres sont-ils vraiment représentatifs des coûts de production et de distribution?

Décision « d'aller de l'avant » ou « d'abandonner »

En établissant à chaque étape les « critères minimaux acceptables », l'entrepreneur facilite la prise de décision. Le projet atteint le seuil minimum acceptable, ou il ne l'atteint pas. Dans ce dernier cas, on abandonne le projet. Si le projet atteint ou dépasse le seuil minimum acceptable, l'entrepreneur franchit la prochaine étape de l'analyse.

C'est ici que la capacité de rester concentré et objectif prend toute son importance. Si l'on trouve encore un « peut-être » dans la décision, l'objectif ou les renseignements ne sont pas assez clairement définis. Il faut alors redéfinir les objectifs et recommencer le processus, ou alors reprendre l'activité de façon plus approfondie.

ÉTAPES DE L'ANALYSE

L'analyse de faisabilité est un processus pratique. L'entrepreneur doit y examiner les circonstances réelles auxquelles le projet sera confronté. C'est ici que les capacités de gestionnaire de l'entrepreneur sont mises à l'épreuve. Plus il peut examiner en profondeur les divers facteurs commerciaux, plus il arrivera à des conclusions fiables.

TABLEAU 1. Étapes de l'analyse de faisabilité

1.	Examiner l'idée
2.	Examiner les compétences en gestion de l'entrepreneur
3.	Examiner les compétences techniques de l'organisation
4.	Examiner le potentiel de commercialisation du produit ou du service
5.	Examiner les besoins de financement et les coûts

Ces étapes correspondent aux composantes du plan d'exploitation. Les données recueillies pendant l'étude de faisabilité peuvent être transférées directement au plan d'exploitation, faisant du plan un outil plus complet et plus efficace.

PROCESSUS DE FAISABILITÉ

Le diagramme de la page suivante illustre le déroulement du processus d'une analyse de faisabilité. Il peut être modifié selon le degré de complexité du projet et de risque en jeu, mais le processus est adaptable à tout projet d'entreprise.

L'idée

Chaque idée présente des avantages et des inconvénients. À cette étape, l'entrepreneur se concentre principalement sur les limites et les avantages les plus évidents.

- Cette idée semble-t-elle pouvoir satisfaire à mes objectifs?
- Quels facteurs pourraient nuire à sa réussite?
- Ma famille et moi sommes-nous prêts aux sacrifices nécessaires à la réussite du projet?

Il est difficile d'être entièrement objectif à cette étape. Il faut une bonne dose de scepticisme à l'entrepreneur pour détecter les signes avertisseurs et les écueils qui peuvent affecter toute bonne idée en cours de route.

Critères de décision :

- Les avantages inhérents à cette idée sont-ils suffisants pour en justifier le coût en termes de besoins de financement, de stress personnel et de sacrifice par rapport à la vie familiale?
- Quel minimum acceptable en terme de bénéfices par rapport aux coûts puis-je tolérer?

Compétences en gestion

Les spécialistes en gestion s'entendent à dire que le premier facteur de réussite de toute entreprise est l'équipe de gestion où se prennent les décisions. C'est pourtant le facteur le plus souvent négligé quand on étudie la faisabilité d'un projet. Au début de l'analyse de faisabilité, l'entrepreneur doit donc se poser les quatre questions suivantes :

Quelles compétences en gestion me font défaut pour exercer une mainmise efficace sur ce projet?

Suis-je en mesure de les acquérir ou d'embaucher quelqu'un qui les possède?

Quelle conséquence aura ce projet sur ma vie familiale et mes autres activités?

Ce nouveau projet va-t-il me procurer le mode de vie que je souhaite pour ma famille et moi-même?

Il existe plusieurs exercices d'*évaluation des compétences en gestion d'entreprise*. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada présente un questionnaire en ligne intitulé « Suis-je un entrepreneur? » que l'on trouvera sur le site : *www.wd.gc.ca/tools/xindex_f.asp*.

Critères de décision :

- Quelles compétences précises dois-je acquérir ou puis-je embaucher quelqu'un qui les possède?
- À quel moment le manque de compétences peut-il faire obstacle?
- Sur une échelle de 1 à 10, quel est le soutien que m'accorde ma famille dans la poursuite de ce projet?

Compétences techniques

En évaluant l'idée, il faut se poser la question « Ce projet peut-il réussir? » On y répond en se demandant si l'entrepreneur et l'organisation sont en mesure de réaliser la production et de mettre le produit en marché. Parmi les questions précises auxquelles il faut répondre, notons :

- Avons-nous accès aux matières premières nécessaires?
- Quels sont les procédés, la technologie et l'équipement nécessaires?
- Comprenons-nous bien la technologie, l'équipement et les procédés impliqués?
- Le système de production semble-t-il pratique et abordable?

Critères de décision :

- Combien de temps puis-je consacrer à ce projet aux dépens de mes autres activités?
- Quel degré de changement puis-je tolérer pour que ce projet réussisse?
- À quel moment vais-je décider que ça n'en vaut pas la peine?

Connaissance du marché

La réussite de tout projet dépend de la capacité de mettre le bon produit sur le bon marché au bon moment et au bon prix. Le monde est rempli de produits qui auraient pu connaître le succès avec une formule différente. Une

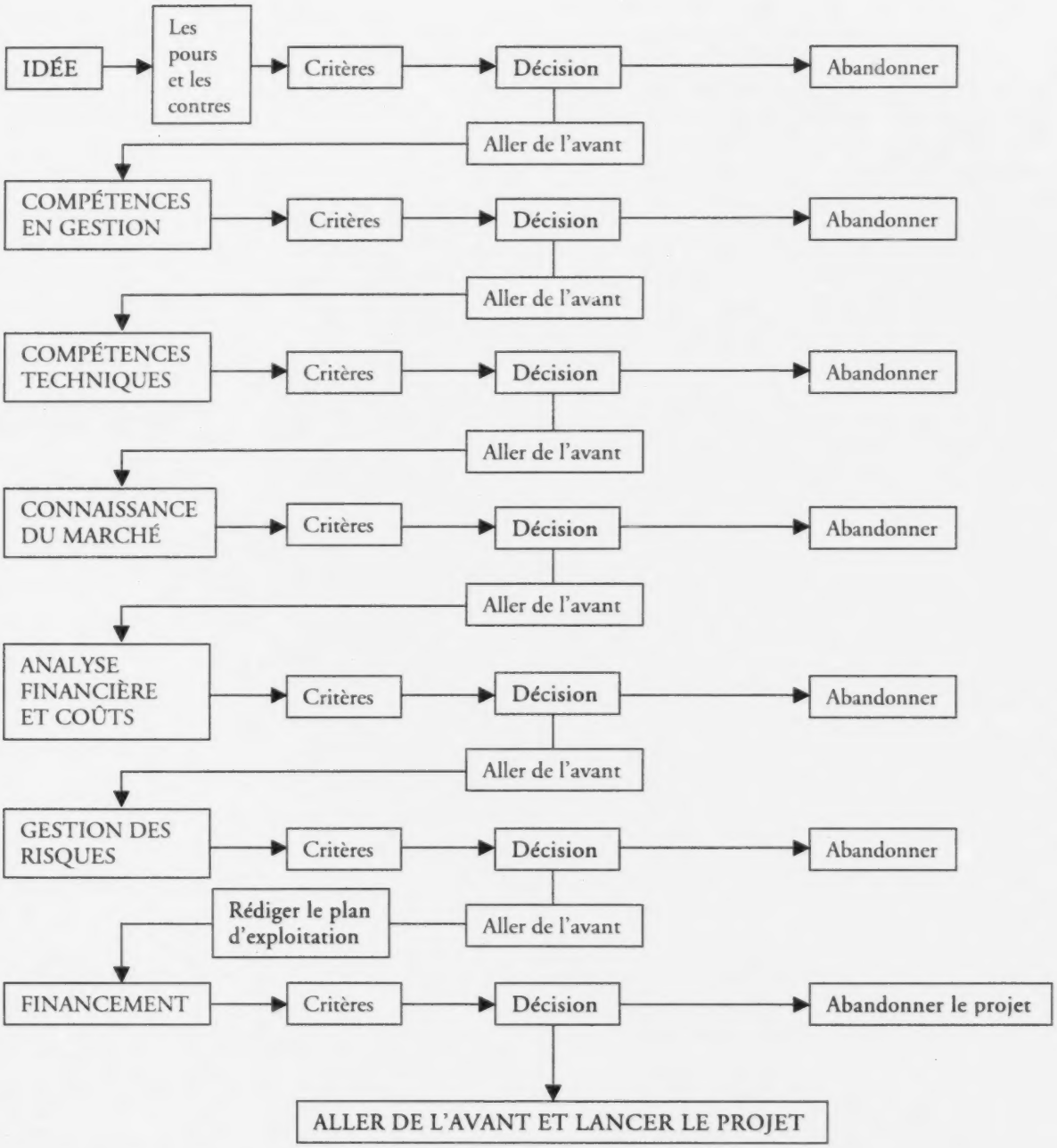

FIGURE 1. Diagramme de déroulement de l'analyse de faisabilité

analyse de marché efficace est une activité primordiale pour l'entrepreneur qui veut réduire les risques.

Secteurs clés d'étude

- ***Avantages et caractéristiques*** du produit ou du service
- ***Marché cible*** (Qui seront les principaux acheteurs de ce produit ou service?)
- ***Possibilités de distribution*** (Meilleur moyen d'atteindre les clients cibles)
- ***Demande du marché*** (Combien y a-t-il d'acheteurs potentiels, quels sont les volumes de vente et le prix?)
- ***Concurrence*** (Quels produits et quelles compagnies sont nos concurrents?)
- ***Tendances*** (Quelle est la durée de vie prévue du produit?)
- ***Prix attendu*** (Prix le plus élevé, le plus bas et le plus fréquent)
- ***Ventes prévues*** (Volume et conditions du marché)

Il importe de comprendre que le client est roi. Seuls les clients déterminent si pour être viable le produit se vendra en nombre suffisant et à quel prix. L'analyse de marché révèle le potentiel de succès du produit.

Critères de décision :

- Quels sont les volumes minimaux et les prix de ventes pour un produit viable?
- Y a-t-il un potentiel adéquat de croissance des ventes?
- Ce produit est-il pour moi le meilleur choix?

Analyse financière et coûts

À mesure que l'on a procédé aux analyses précédentes, on a transféré dans un registre les *coûts prévus* et les *rendements attendus*. À partir de ce dernier, on peut générer trois rapports :

- État des résultats projeté
- Évolution de la situation financière
- Bilan initial

Ces rapports sont essentiels à la préparation d'un plan d'exploitation solide à l'appui du projet.

Dans les objectifs initiaux, peut-être a-t-on précisé le rendement du capital investi. Il est possible de calculer un rendement projeté.

L'entrepreneur voudra répondre aux questions suivantes :

- Le profit prévu est-il égal ou supérieur à mes objectifs?
- Le coût de constitution est-il en deçà de mes possibilités de financement?
- Ce projet va-t-il générer un rendement suffisant?
- Comment cet investissement va-t-il affecter ma valeur nette?

Critères de décision :

- Les coûts liés à la vente sont-ils acceptables par rapport au prix du produit?
- Le projet est-il conforme ou supérieur aux objectifs de profit?
- Le rendement prévu est-il égal ou supérieur au « *minimum acceptable* »?
- Y a-t-il une meilleure façon d'atteindre mes objectifs financiers?

Gestion des risques

Tout investisseur s'attend à un rendement. En général, plus on s'attend à un rendement élevé, plus l'investisseur est motivé. La *capacité* de prendre des risques est différente pour chacun, de même que la *volonté* à en prendre. La capacité varie selon le coût et la richesse ou la valeur de l'actif de l'investisseur. La volonté dépend de la proportion de cet actif que l'investisseur est prêt à mettre en jeu. Il peut y avoir une incidence importante sur l'entrepreneur et sur sa vie familiale.

La gestion des risques est fonction du contrôle que l'on peut exercer sur les facteurs qui contribuent aux pertes par rapport à l'investissement. L'analyse de faisabilité est un outil de gestion des risques dans la mesure où elle permet à l'entrepreneur de définir les facteurs de risque du projet. Parmi les autres outils, notons les pratiques de sécurité et d'assurance de qualité des produits qui seront vendus, ou qui contribuent à réduire le coût de production unitaire.

L'analyste de faisabilité doit se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui pourrait tourner mal?
- De quelle façon pouvons-nous éviter les embûches possibles?
- Quelle est la probabilité que l'un de ces facteurs tourne mal?

- Quelle est la probabilité que deux de ces facteurs et plus tournent mal?
- Quelles seraient les répercussions sur le projet et la vie familiale dans ce cas?
- Peut-on réduire ces répercussions avec une assurance et à quel prix?
- Dans quelle mesure l'entrepreneur veut-il assumer ces risques?

La **maîtrise des risques** est l'utilisation de systèmes pour *réduire les répercussions* d'un événement négatif.

- ***Programmes de sécurité et d'assurance de la qualité***
  Réduction des risques de blessures ou de tort aux clients
- ***Économies de production***
  Avantage sur les concurrents grâce à un coût de production réduit
- ***Analyse complète du marché***
  Plus grand potentiel de réussite sur le marché
- ***Estimation exacte des coûts***
  Améliorer l'exactitude des rendements et des profits prévus

Les courtiers d'assurance générale offrent des **régimes de protection** pour les entreprises. Certains régimes sont très onéreux, il est donc avantageux d'assurer la mainmise grâce à une meilleure gestion de la production pour réduire les coûts. Voir la fiche technique du MAAO, *Assurance de l'exploitation agricole*, commande n° 00-042, pour une liste complète des types d'assurances offertes aux producteurs de l'Ontario.

Critères de décision :

- Les risques inhérents à ce projet dépassent-ils les bénéfices que j'espère en retirer?
- Quels risques spécifiques dois-je tenter d'éviter ou de mieux contrôler?
- Le coût de réduction des risques par la prévention et les assurances est-il abordable?
- Quel est le maximum de risque que ma famille et moi sommes en mesure de tolérer?

RÉDACTION DU PLAN D'EXPLOITATION

À cette étape l'entrepreneur a recueilli les renseignements suffisants pour rédiger un plan d'exploitation complet. Il existe partout où l'on vend des livres et des logiciels de gestion des formulaires et des plans d'exploitation électroniques. Bien qu'en apparence différents, tous les modèles présentent essentiellement les mêmes renseignements. Pour un exemple simple de plan d'exploitation, voir la fiche technique du MAAO, *Établissement de plans d'exploitation*, commande n° 99-012.

FINANCEMENT DE LA NOUVELLE ENTREPRISE

Le plan d'exploitation est un outil de base pour tout nouveau projet d'entreprise, mais il ne garantit pas que les institutions financières consentiront les prêts nécessaires ou voudront financer le capital et les frais d'exploitation. L'information recueillie pendant l'analyse de faisabilité vise à rendre le plan d'exploitation plus attrayant aux yeux des investisseurs et des institutions prêteuses.

Il reste à cette étape une autre décision à prendre, à savoir si l'on va de l'avant ou si l'on abandonne. Si des sources de financement sérieuses refusent le plan d'exploitation, l'entrepreneur devrait réexaminer son projet et le remettre en question. Il peut revoir certaines sections de l'analyse de faisabilité et décider si des améliorations sont nécessaires. Il peut aussi abandonner complètement l'idée et se mettre à la recherche d'un meilleur projet.

Critères de décision :

- Combien de financement me faut-il pour exploiter cette entreprise de façon *efficace*?
- Dois-je retravailler le plan et continuer d'essayer?
- Ce projet est-il trop risqué pour ma vie familiale et pour moi-même?

RÉSUMÉ

Une analyse de faisabilité peut être effectuée pour tout projet d'entreprise, qu'il s'agisse de la culture d'une nouvelle variété de maïs ou de la construction d'une usine de traitement. Les sommes impliquées en déterminent l'importance et la rigueur. En recueillant de l'information et en effectuant une analyse de qualité, on s'assure d'obtenir le plan d'exploitation le plus exact possible.

LECTURES SUGGÉRÉES

Robert G. Cooper, *Winning at New Products* (3e édition), Product Development Institute Inc., *www.prod-dev.com*

Évaluation des débouchés pour les produits à valeur ajoutée. Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, Ottawa. *www.farmcentre.com/francais/index_f.htm*

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Cette fiche a été rédigée par **Bill Baxter,** chef de programme, Analyse de faisabilité, MAAO, Guelph.

Centre d'information agricole de l'Ontario
1 877 424-1300
ag.info@omaf.gov.on.ca

www.gov.on.ca/omaf

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 03-051)

Ontario

0121010003052